

СКРЫТЫЕ КАДРОВЫЕ РЕЗЕРВЫ

Алексей Куприйчук, м.н.с., МФТИ, бизнес-консультант

Самое ценное, что есть у предприятия, это его сотрудники. Именно их профессионализм определяет, будет ли предприятие успешным. В компаниях, особенно в тех, где занимаются проектной деятельностью, часто ощущается нехватка специалистов на проектах. Можно, конечно, искать их на стороне, но есть и другой путь – эффективнее использовать имеющийся персонал. Здесь поможет создание системы стимулирования дополнительного профессионального образования и формирование кадрового резерва компании.

Повышение эффективности организации лежит в нескольких областях. Одна из них — это оптимизация бизнес-процессов, другая — сокращение издержек. В свою очередь, сократить издержки можно эффективным управлением ресурсами, в том числе, и кадровыми, ведь они содержат скрытые резервы компании.

Проблемы кадров и матричная оргструктура

Практически каждая организация в своей деятельности сталкивается с

рядом проблем. Во-первых, это отсутствие в компании необходимых кадровых ресурсов, во-вторых, трудности своевременного привлечения квалифицированных сотрудников с рынка труда и, в-третьих, неэффективное использование имеющегося персонала.

Особенно остро стоят эти проблемы перед проектными организациями, которые работают с потоком проектов. Каждый проект предъявляет к своему выполнению различные требования. Разными будут, соответственно, и требования к компетенциям сотрудников, занятых в этих проектах.

Компетенция — это способность применять знания, умения и успешно действовать на основе практического опыта в трудовой деятельности.

Следовательно, проектной организации необходимо знать, способствует ли увеличение числа проектов (в силу различных требований к компетенциям сотрудников, занятых в них) росту численности персонала.

Если бы кадровые ресурсы были безграничными, можно было бы бесконечно увеличивать штатную структуру. Но ресурсы всегда ограничены в своих размерах и возможностях использования, да и компании стремятся к эффективности, решая эту задачу различными способами.

Один из них — использование матричной организационной структуры, которая строится на основе принципа двойного подчинения сотрудников: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, с другой, — руководителю проекта или целевой программы. Именно с помощью матричной организационной структуры проектная компания пытается оптимизировать использование кадровых ресурсов за счет перераспределения сотрудников по различным проектам, повышая тем самым эффективность их использования.

Другой способ повышения эффективности — создание системы стимулирования дополнительного профессионального образования и формирование кадрового резерва предприятия.

Развитие у сотрудников новых компетенций позволяет формировать команды на большее число проектов без привлечения работников с рынка труда.

Чтобы грамотно распределять сотрудников на работы по проектам, необходимо вести учет компетенций, которыми владеет каждый сотрудник, и учет компетенций соответствующих требованиям проектов. А для этого полезно компетенции классифицировать по основным категориям.

Классификация компетенций и система мотивации

Все компетенции, необходимые сотрудникам для выполнения проектных работ, можно разделить:

- **на должностные** — это те компетенции, которые соответствуют должности, занимаемой сотрудником в организации;
- **востребованные** — компетенции, которые имеются у сотрудника, и он их использует в своей деятельности;
- **невостребованные** — компетенции, которыми сотрудник владеет, но они не нужны организации для выполнения имеющихся у неё проектов;
- **потенциальные** — компетенции, которые мог бы освоить сотрудник из числа необходимых организации для выполнения проектов;
- **проектные** — это компетенции, соответствующие требованиям определенного проекта.

Классификация компетенций позволяет:

1 Построить систему мотивации сотрудников на основе используемых компетенций, и нацелить эту систему мотиваций на применение невостребованных компетенций.

Важно, чтобы организация использовала те компетенции, которые в настоящий момент у сотрудников имеются, но не задействованы. Это и есть основной задел для оптимизации проектной деятельности компании, когда сотрудников привлекают к тем проектам, на которых их ранее не использовали. Здесь и пригодится учет компетенций, имеющихся у сотрудников и компетенций, требующихся для выполнения проекта, чтобы определять, какие из них востребованы, а какие — нет.

2 Организовать развитие и использование потенциальных компетенций.

Эта задача должна решаться как со стороны работодателя, так и со стороны работника. То есть, планируя, какими проектами организация намерена заниматься в будущем, необходимо определять, какие в перспективе потребуются компетенции сотрудников, и разрабатывать направления их развития. При этом необходимо предоставлять работнику возможность самому планировать и развивать свои компетенции.

3 Выделять руководителям подразделений своих подчиненных для выполнения работ, напрямую не относящихся к деятельности данного подразделения.

В рамках своего подразделения сотрудник, выполняя должностные обязанности, использует определенные компетенции. Если этот же сотрудник имеет некоторые другие компетенции, которые востребованы при выполнении какого-то проекта, то в рамках матричной организационной структуры, сотрудник выделяется и для работ этого проекта.

Система стимулирования дополнительного образования

Стандартные требования к системе мотивации заключаются в том, что она должна быть направлена на качественное и своевременное выполнение всех работ по проекту. При этом желательно, чтобы система мотивации была направлена и на получение недостающих должностных компетенций. Это даст стимул сотруднику повышать свой уровень и до-

полнительно обучаться. Когда сотрудник приходит в компанию, набор компетенций не всегда на 100% соответствует профилю должности. Тогда легко определить, в каком направлении надо организовать повышение его квалификации. В этом случае следует «привязывать» систему мотивации к соответствующему должностному профилю компетенций.

Допустим, имеется профиль должностных компетенций, и понятно, что сотрудник не имеет ряда необходимых ему компетенций. Тогда работа кадро-

вой службы будет заключаться в том, чтобы предоставить необходимое ему обучение, а система мотивации должна стимулировать сотрудника к обучению.

При построении внутри компании системы стимулирования дополнительного образования необходимо учитывать ряд факторов.

1. Способ обучения. Сегодня можно из большого их разнообразия выбрать любой в зависимости от возможностей организации и ее целей. Это может быть обучение непосредственно на рабочем месте в рабочее время, вечернее или дистанционное обучение. Можно отправить сотрудника на соответствующие курсы с отрывом от работы.

2. Оплата обучения. Когда компания разделяет с работником расходы на его обучение, тогда степень заинтересованности у сотрудника возрастает.

3. Набор востребованных компетенций. Учет этого фактора означает, что в первую очередь следует обучать тех сотрудников, чьи потенциальные компетенции входят в данный набор.

4. Отсутствие сотрудника на рабочем месте. Этот фактор говорит о том, что сотрудник не только выполняет свои должностные обязанности, но и участвует в работах по другим проектам. В этом случае происходит перераспределение его мотивации. Поэтому важно соз-

дать сотруднику стимул, побуждающий его обучаться новым компетенциям. Таким стимулом может быть уверенность сотрудника, что выходя на проект с дополнительными компетенциями, он получит дополнительный доход.

5. Учет эффективности применения имеющихся у сотрудника и новых его компетенций. Априори система стимулирования направлена на рост приобретаемых сотрудником компетенций. Однако руководителю проекта необходимо постоянно оценивать, насколько эффективно была «закрыта» каждая проектная компетенция. То есть, необходимо учитывать, количество освоенных компетенций, которые сотрудник сможет эффективно применять на проекте.

6. Возможность увольнения сотрудника после обучения. Чтобы сотрудник не уволился, не ушел с полученными знаниями в другую компанию, система дополнительного образования должна сводить к минимуму эту вероятность через финансовую и юридическую мотивацию сотрудника.

Оценка объема работ и обучение

При выполнении проектных работ важно не занижать оценку их объема. Для этого у организации должен быть некий базис проектных работ с перечнем необходи-

мых для их выполнения компетенций. Менеджер проекта, планируя его выполнение и определяя набор необходимых компетенций, может автоматически рассчитать требуемый объем работ.

Перспективы

В данный момент на кафедре «1С» в МФТИ ведутся работы по созданию алгоритма автоматизированного формирования проектных команд на основе компетенций сотрудников. Это позволит увеличить число выполняемых проектов, оптимизировать фонд заработной платы, решить в каждом конкретном случае, нанимать персонал на стороне или использовать внутренний резерв организации, мотивируя сотрудников на получение профессионального образования.

Планируется разработка дополнительных модулей на платформе «1С:Пред-

приятие 8», основными функциями которых станут:

- автоматизированное формирование проектных команд с учетом внутреннего и внешнего кадрового резерва;
- распределение прибыли по мотивационным фондам;
- расчет заработной платы сотрудников с учетом системы мотиваций;
- учет востребованных и потенциальных компетенций сотрудников в кадровой работе.

Итогом всего этого должно стать повышение эффективности использования компетенций сотрудников на проектах, мотивация сотрудников к обучению и работе в своей компании и самое главное — использование скрытых кадровых резервов, которые, как показывает практика, весьма велики.